

A fondo

El año pasado se crearon 1.973 empresas en Aragón, un 8,3% más que en 2011. Aspiran a la pervivencia y a lograr beneficios, unos objetivos que lamentablemente no todas alcanzarán. La longevidad de todo negocio depende de la suma de factores tan dispares como la competitividad, la capacidad de innovación, la composición del accionariado... e incluso los vínculos afectivos

¿CUÁNTO VIVEN LAS EMPRESAS?

La Real Academia define a la empresa como la «unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos». Cada una de estas entidades comparten un lugar común, el nacimiento. Pero, a partir de ese punto de partida, desarrollan trayectorias dispares. Muchas mueren a muy temprana edad y unas pocas elegidas maduran y envejecen tras pasados incluso siglos.

Nacer y morir es el sino del tejido empresarial. En 2012 se crearon en Aragón 1.973 empresas, un 8,3% más que en 2011. Por el contrario, se disolvieron 857, lo cual representa un aumento del 15,3%. ¿Qué propicia la longevidad? ¿Qué factores precipitan su final?

Vicente Salas Fumás, catedrático de la Universidad de Zaragoza y consejero del Banco de España, es un reputado estudioso y conocedor del ecosistema empresarial. Se trata del perfecto ciclerone para abordar esta temática.

El primer concepto que esclarece este oscense que se doctoró en Estados Unidos es la mortalidad empresarial: «Una empresa es una persona jurídica que tiene vida propia. ¿Sigue siéndolo cuando se produce un cambio de propietarios? La clave es establecer dónde está el elemento de continuidad. En el caso de las empresas familiares esa continuidad consiste en que a lo largo de los años se mantienen propietarios que pertenecen a un mismo núcleo familiar. Por el contrario, hay empresas que pueden tener 100 años pero que han tenido tantos cambios de todo tipo que no se parecen en nada a la original. Mantienen el nombre pero son irreconocibles».

Partiendo de esta base y aunque no hay explicaciones universales ni aplicables en todos los casos, Salas descubre una máxima: «En los primeros años de vida hay una altísima tasa de mortalidad, que es el denominador común. Es verdad que esas tasas disminuyen con la edad. Se dice que cuando una empresa ha superado los cinco años, la probabilidad de que sobreviva otros 20

es mucho más alta que si no alcanza el lustro. No hay que engañarse. En general, la probabilidad de que una empresa que nace se haga vieja es muy pequeña. Esa probabilidad es mucho más alta cuando superan el umbral de los cinco años».

Una argumentación que remata con otro hecho consuetudinario: «Es más importante que superes una determinada edad que alcances un umbral de tamaño. Sobrevivir un número concreto de años es la mejor garantía para aspirar a ser longevo. Además, las empresas que perviven suelen ir ligadas al mantenimiento del mismo propietario».

La competitividad

De las cualidades que deben adornar a todo negocio, la competitividad es probablemente la más preciada y esencial.

«La capacidad de sobrevivir ya es el reflejo del éxito. El éxito empresarial normalmente lo medimos con los beneficios. Pero en muchos entornos donde la competencia es intensa, el mero hecho de sobrevivir es un mérito», introduce Salas.

Un hito ligado al carácter competitivo dentro de su mercado: «Los gestores deben ser capaces de mantener a su organización competitiva. Para ello se requiere que entiendan las necesidades de los clientes, que encuentren los productos o los servicios que las satisfagan y, por último, que los produzcan a unos costes al menos comparables al de los competidores. Si esa capacidad competitiva desaparece o mengua, lo lógico es que la empresa desaparezca. Esa desaparición puede ser por cierre o por adquisición».

Vinculación sentimental

Aunque pueda sonar fútil, el factor sentimental o afectivo también interviene.

«Otro elemento que puede condicionar la supervivencia es el valor sentimental. Algunos propietarios de una empresa -los más- esperan ganar, por ejemplo, un 10% y si no lo hacen la liquidan o la venden. Pero hay otros que dicen que, como la empresa perteneció a sus abuelos, están dispuestos a quedarse con un 2% de rentabilidad para que

continúe. ¿Estás dispuesto a sacrificar ocho puntos de rentabilidad? Esa es la gran pregunta que debe contestarse».

Es aquí donde surge la figura de la empresa familiar, un actor de primer orden en la actividad económica del país. Los datos son concluyentes. El 68% del Producto Interior Bruto aragonés en 2012 lo proporcionaron las entidades familiares (el 70% del PIB en España). El 75% del empleo privado del país -13,7 mi-

llones de trabajadores- recae sobre ellas.

Jorge Esteban es el director de la Asociación de la Empresa Familiar de Aragón (AEFA), cuyos 59 integrantes totalizan el 18% del PIB de la comunidad.

«Las multinacionales o las grandes corporaciones buscan el reparto de beneficio entre sus socios o accionistas. Ese es un objetivo secundario en las empresas familiares. No se persigue el retorno económico. Prevalcece

el sentido de pertenencia a un colectivo, el factor humano. Ello les permite disponer de un mayor colchón monetario en los periodos de crisis. Velan por tener más liquidez y que la caja esté saneada», asegura Esteban.

Vicente Salas completa la explicación: «Al ser un patrimonio familiar, la propia supervivencia constituye ya un capital, mientras no pierda mucho dinero. La empresa tiene un valor intangible para la familia que un inversor financiero no valora».

Un intangible que el catedrático ejemplifica: «Hay empresas que el fundador las crea para ser longevas, con la intención de proyectar en ellas su vida personal. Esa es la idea de la empresa familiar en su sentido más puro. En otras palabras, que si viene un inversor para comprarla y ganaría el 20% y en esos momentos gana un 10%, no la venderá».

Los efectos de la crisis

Si los elementos internos inciden en la existencia empresarial, no pueden obviarse los externos. Mucho más cuando consisten en la severa y nefasta crisis actual, con un crecimiento negativo del PIB y una alarmante caída del consumo interno.

«Si miramos las estadísticas de nacimiento y de mortalidad empresarial, tienen un componente cíclico muy importante. En España, en los años del boom

EJEMPLO DE LONGEVIDAD

«Durante 103 años nos ha movido la prudencia»

Cafés El Criollo está registrado como marca desde el 30 de agosto de 1910. En estos 103 años el nombre del máximo ejecutivo de la firma ha sido el mismo: Santiago Lascasas. No se trata de un caso de longevidad vital extraordinaria pero sí de longevidad de un negocio que ha sido dirigido por cuatro generaciones de la misma familia. Un caso puro de lo que es una empresa familiar que durante más de un siglo ha mantenido idéntica actividad y que permanece con una admirable salud.

Todo comenzó en 1886, cuando Santiago Lascasas Calvo abandonó Candanos (Huesca) para instalarse en Zaragoza. Contaba con un aporte económico que le había entregado su padre. Lo invitó en los bajos del número 20 de la calle Santiago, donde instaló un ultramarinos. «Hacía de todo. Despachaba legumbres, bacalao, embutidos, café verde, leña...», rememora su nieto, Santiago Las-

casas Monreal. Paulatinamente la venta de café fue adueñándose del protagonismo comercial. «Importaba la materia prima de Colombia, Venezuela, San Salvador, Puerto Rico... Fue adaptándose al gusto de la gente, comprando máquinas para tostar y otras innovaciones». La cercanía de la basílica del Pilar hacía que muchos clientes se acercaran al establecimiento seducidos por el aroma.

El primer relevo se produjo en 1939, con la muerte del patriarca, que fue sustituido por Santiago Lascasas Valtueña. «Fue una época extraordinariamente complicada. Durante 40 años la venta de café fue monopolio del Estado, que decidía y reglamentaba absolutamente todo», apunta.

Santiago Lascasas Monreal asumió las riendas en 1964 al morir su progenitor a los 57 años: «Estaba estudiando Derecho y tuve que hacerme cargo. Lo había vivido desde niño y no fue muy complicado cogerle el pulso. En



económico se creaba cada año un 14% más de empresas, unas 300.000 al año. Pero la mortalidad también era muy alta. Aproximadamente cerraban el 8% del stock de empresas. Hay una tremenda rotación. Nacer y morir es lo común y lo habitual. La longevidad empresarial es la gran excepción. La crisis no afecta especialmente en este apartado», informa Salas.

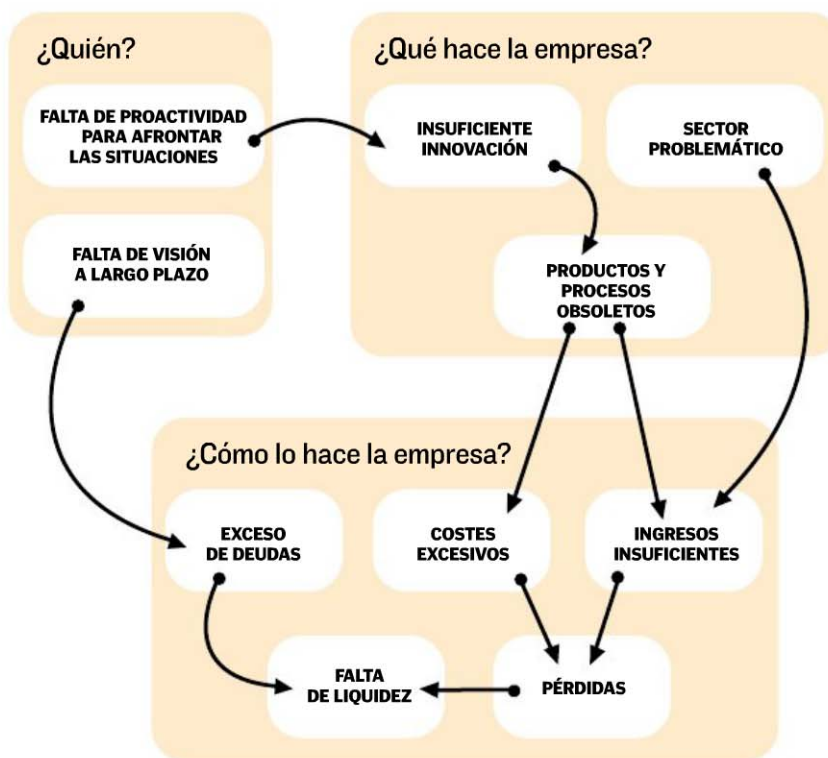
Quienes padecen con mayor virulencia el decaimiento de la actividad son los más débiles: «La tasa de mortalidad en las empresas pequeñas y jóvenes es mucho más alta que hace diez años. Sin embargo, en las empresas de más de diez trabajadores la tasa de mortalidad no es tan diferente como en el boom. Las fases bajistas del ciclo, como la que estamos, son especialmente dañinas para las empresas jóvenes y pequeñas, que son la mayoría en España».

El derrumbe de las grandes

Sin embargo, estos últimos años estamos asistiendo al derrumbe de firmas que se habían convertido en instituciones de alcance planetario. Parecían eternas e indestructibles pero han sucumbido a pesar de su grandeza pretérita. Uno de los ejemplos de manual es Kodak, otrora imperio de la fotografía.

Vicente Salas disecciona este fenómeno: «Hay dos formas de

¿Cuál es el proceso de enfermedad de una empresa?



Fuente: Oriol Amat, catedrático de Economía Financiera

HERALDO

valorar esto. ¿Desde el punto de vista social es malo que haya mucha rotación empresarial? No necesariamente».

Desarrolla el argumento: «Las empresas que llevan tiempo en los mercados tienden a reducir la capacidad para innovar porque las rutinas y las sinergias las hacen más inflexibles. Te acomodas, adquieres unos hábitos, a veces mueres de éxito... Piensas que lo que una vez te ha funcionado seguirá haciéndolo». Esa autocomplacencia es la que aprovechan los competidores: «Es lo que Joseph Schumpeter llamaba la destrucción creativa. Las empresas nuevas disputan el mercado a las viejas y terminan ganando. La renovación también es social. Si una empresa que domina el mercado pudiera impedir para siempre que aparecieran nuevos entrantes, sería perpetuar el poder económico».

Una dinámica que es entendida de un modo muy diferente a ambos lados del Atlántico: «En Estados Unidos se considera un valor social, están orgullosos de enseñar que cada diez años, en la lista de las 500 empresas más importantes, se hayan renovado un tercio. Para ellos es un indicio de que la sociedad está viva. En cambio, en Europa las estadísticas demuestran que las empresas tienen una longevidad mayor».

J. F. LOSILLA EIXARCH



Santiago Lascasas Cacho y Santiago Lascasas Monreal ante las fotos de sus dos predecesores. ASIER ALCORTA

aquellos tiempos surgieron los supermercados, que significaban una competencia muy dura. Decidí variar el rumbo y nos fuimos centrando en la hostelería en lugar de la venta al detalle». Una decisión acertada a todas luces ya que en 2013 el 95% de las ventas se concentran en la restauración.

Otro de los cambios fue el traslado a una nueva ubicación más amplia en el número 28 de la calle Minas, en 1965. Allí permaneció hasta 1982, cuando se estableció en el polígono San Valero, su localización actual.

«Una de las claves que explican nuestra pervivencia es que cada generación ha introducido los cambios que ha creído oportunos. Ideas nuevas acorde con los tiempos que cada uno hemos vivido», advierte Santiago Lascasas Cacho, el cuarto eslabón de esta cadena, que se incorporó al engranaje en 1993 tras licenciarse en Ciencias Económicas y Empresariales. En su caso su acceso a la dirección se ha producido tras la jubilación de su progenitor. «Comenzó aprendiendo las labores administrativas y poco a poco se fue haciendo con la empresa y así conseguimos un traspaso de poderes organizado», explica este último.

Un factor que ha contribuido a la estabilidad es que se trata de un sector con un consumo permanente, sin marcadas oscilaciones.

El nuevo milenio ha propiciado novedades en la estrategia empresarial. Desde 2005 el radio de acción —hasta el momento encerrado en Zaragoza y sus cercanías— se ha expandido al resto de



Mimar la imagen de la marca es otra constante en esta empresa.

la comunidad, La Rioja, Navarra y Cataluña. Además, se ha abierto la puerta a las ventas 'online'.

Desde finales del siglo XIX a los albores del siglo XXI, un hilo argumental permanece inalterable. Es el secreto mejor guardado. «Hemos sido y siempre seremos muy prudentes. Tenemos muy claro a lo que nos dedicamos y huimos de las locuras. Estamos muy pegados a la tierra», coinciden los dos Lascasas.

Sobre las espaldas soportan (y disfrutan) un legado que ansían transmitir a la quinta hornada familiar. «Naturalmente que siento presión y responsabilidad. Detrás mío están mi bisabuelo, mi abuelo, mi padre... No es lo mismo que si trabajara en una empresa cualquiera. Pero me siento un privilegiado. Por lo recibido y porque tomo mis decisiones», remata el actual dirigente.